

dr Edyta Bombiak

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa

Outplacement as a tool to build the reputation of the company

Streszczenie: Reputacja jest niezwykle ważnym czynnikiem sukcesu dzisiejszych organizacji. Celem procesu budowania reputacji jest tworzenie pozytywnych i trwałych relacji z interesariuszami, wśród których na szczególną uwagę zasługują pracownicy. Mimo kluczowej roli kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach niejednokrotnie sytuacja gospodarcza zmusza pracodawców do redukcji zatrudnienia. Każda derekrutacja stanowi jednak poważne zagrożenie dla wykreowanego przez lata pozytywnego wizerunku firmy. Sposobem na zmniejszenie tego ryzyka jest zastosowanie akceptowanych społecznie narzędzi wspierających proces zwolnień, do których należy outplacement. Niniejszy artykuł jest ukierunkowany na przedstawienie użyteczności zwolnień monitorowanych w procesie budowania reputacji pracodawcy.

Słowa kluczowe: reputacja, outplacement, employer branding

Abstract: Reputation is a very important factor in the success of today's organizations. The aim of the process of building a reputation is to create positive and lasting relationships with stakeholders, among which special attention should be paid to employees. Despite the crucial role of human capital in contemporary organizations very often the economic situation is forcing employers to reduce employment. Employment restructuring, however, is a serious threat created over years to the company's positive image. One way to reduce this risk is to use socially acceptable tools to help in the process of exemptions, which include outplacement. This article is aimed at presenting the usefulness of outplacement in the process of building the reputation of the employer.

Keywords: reputation, outplacement, employer branding

Wprowadzenie

Fundamentalnym warunkiem sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa jest zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jej podstawę powinny stanowić zasoby unikatowe i trudne do imitacji. Jednym z nich jest reputacja. W dobie społeczeństwa informacyjnego przedsiębiorcy muszą skupić się na budowaniu rozpoznawalności swojej marki i zdobywaniu zaufania klientów. Spowolnienie gospodarcze zaostrza konkurencję między firmami, dlatego firmy muszą ze zdwojoną siłą pracować nad swoim wizerunkiem, by być postrzegane jako solidni, odpowiedzialni i wypłacalni partnerzy. Reputacja przedsiębiorstwa jest dobrem, którego szczególne znaczenie jest dostrzegane zwykle wtedy, kiedy doznaje ona

uszczerbku. Podczas gdy dobra reputacja jest fundamentem, na którym budować możemy firmę, zła potrafi zrujnować najlepszy biznes.

Korzystny wizerunek przedsiębiorstwa może zwiększać poziom zadowolenia i lojalności klientów, przyciągać inwestorów i przyszłych pracowników. Firmy posiadające wizerunek uczciwego pracodawcy mogą zatrudniać najbardziej utalentowane jednostki, mają niższą fluktuację, bardziej zaangażowany i usatysfakcjonowany zespół pracowników, a w konsekwencji większe zyski. Budowanie reputacji jest zatem niezwykle ważnym czynnikiem odniesienia sukcesu przez organizację. Mimo to sytuacja gospodarcza niejednokrotnie zmusza przedsiębiorcę do podejmowania negatywnej z punktu widzenia wizerunkowego decyzji o restrukturyzacji zatrudnienia. Do głównych przyczyn redukcji kadrowej zaliczyć należy: złą sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, gdy redukcja zatrudnienia bywa często jedynym sposobem na uratowanie firmy przed bankructwem, wprowadzanie nowej technologii, do której potrzebni są wykwalifikowani pracownicy, czy spadek popytu na towary i usługi. Podjęcie takiej decyzji jest zadaniem trudnym. Każda redukcja personelu niesie za sobą problemy nie tylko dla zwalnianych pracowników, ale również dla pracodawcy. Wizerunek firmy na rynku pracy może ucierpieć, a zaufanie tych pracowników, którzy pozostali ulega osłabieniu. W takiej sytuacji konieczne staje się odpowiedzialne podejście do procesu derekrutacji. Stosowanie akceptowanych społecznie metod zwalniania personelu stanowi obecnie niezbędny warunek utrzymania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i budowania dobrej reputacji w otoczeniu. Jednym z instrumentów, po jakie można sięgnąć, jest outplacement, czyli program zwolnień monitorowanych.

Rozstanie pracownika z pracodawcą rzadko bywa przyjemne, poczucie krzywdy byli pracownicy odraęwiają przez długi czas, rozpowszechniając negatywne opinie o pracodawcy i zniechęcając jego potencjalnych kontrahentów. Outplacement, pozwala to zjawisko minimalizować. Jednak mimo jego oczywistego, pozytywnego oddziaływania na wizerunek przedsiębiorstwa, nadal nie jest on popularną praktyką. Dlatego też celem artykułu jest uświadomienie znaczenia tego narzędzia w budowaniu reputacji współczesnych organizacji.

Reputacja – niewidzialny zasób przedsiębiorstwa

W dobie turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw coraz większą rolę w budowaniu ich przewagi konkurencyjnej odgrywają zasoby niematerialne. Jednym z nich jest reputacja. Reputacja stanowi jedno z cennych aktywów niematerialnych i istotny składnik kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny jest niewidzialnym majątkiem przedsiębiorstwa powstającym na bazie wiedzy i obejmującym wiele składników niematerialnych, które kształtują wartość rynkową przedsiębiorstwa. Jego najistotniejsze komponenty przedstawiono w tab.1. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje właśnie reputacja.

Reputacja jest jednym z ważniejszych zasobów współczesnych organizacji. Można ją zdefiniować jako opierającą się na dotychczasowych działaniach firmy, podzielaną przez różne grupy interesariuszy, stabilną ocenę dotyczącą zdolności i gotowości organizacji do sprostania ich oczekiwaniom oraz dostarczania im wartości. Reputacja ma charakter względny i odzwierciedla postrzeżenie

ny przez interesariuszy status przedsiębiorstwa¹. Inna definicja podaje, że reputacja jest sposobu postrzegania przez otoczenie i wyobrażeniem otoczenia na temat cech wyróżniających daną markę, jej atrakcyjności oraz sposobu odnośzenia się do klientów, konkurentów, kontrahentów czy lokalnej społeczności. O reputacji mówimy, gdy daną firmę możemy porównać z inną. Reputację można zdefiniować jako opinię otoczenia firmy, w kontekście konkurentów, opartą na dotychczasowych doświadczeniach w kontaktach z nią². Wyraża ona zatem wartość organizacji dla otoczenia, w którym funkcjonuje i zawiera w sobie nie tylko aspekty ekonomiczne tj. wartość posiadanych aktywów, ale też emocjonalne, związane z jej odbiorem przez interesariuszy. Ocena reputacji jest wyrazem stosunku zewnętrznych i wewnętrznych odbiorców do danej organizacji. Odzwierciedla wiarygodność, niezawodność, odpowiedzialność firmy oraz zaufanie, jakim darzy ją otoczenie. Niezawodność dotyczy oczekiwań klientów. Wiarygodność jest przedmiotem oceny inwestorów, partnerów i kredytodawców. Solidnością zainteresowani są pracownicy, a na odpowiedzialność zwraca uwagę społeczność, w której działa dana organizacja.

Tabela 1. Wybrane komponenty i składniki kapitału intelektualnego

Komponenty główne	Składniki
Kapitał ludzki	wiedza, umiejętności, wykształcenie i kwalifikacje, doświadczenie, predyspozycje zawodowe, zdolności, motywacja
Kapitał organizacyjny (strukturalny)	własność intelektualna (patenty, licencje, prawa autorskie, prawa do wzorów handlowych, tajemnica handlowa), filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy i metody zarządzania, system informacyjny, bazy danych, standardy i procedury
Kapitał relacyjny	relacje z interesariuszami, marka i kanały dystrybucji, reputacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s.83-90.

Na reputację można spojrzeć z dwóch punktów widzenia. Z perspektywy organizacji reputacja to składnik aktywów niewidzialny, pomagający firmie wyróżnić się na rynku i zdobyć przewagę konkurencyjną. Z perspektywy interesariuszy to zbiór emocjonalnych, intelektualnych i behawioralnych reakcji będących konsekwencją społecznych i ekonomicznych działań organizacji. Reputacja organizacji powstaje bowiem na styku doświadczeń natury emocjonalnej i racjonalnej. Do czynników racjonalnych zaliczyć można wiedzę i doświadczenia. Czynniki emocjonalne to stereotypy i uprzedzenia, sympatie i antypatie, obawy i życzenia³. Każdy interesariusz ma bowiem swój własny zbiór oczekiwań, według których ocenia działania organizacji. Akcjonariusze i inwestorzy są zainteresowani osiągnięciami finansowymi, dla pracowników ważne są gwarancje zatrudnienia,

¹ <http://www.valuecomesfirst.pl/reputacja-przedsiębiorstwa-a-jego-wartosc> (11.08.2014).

² Tamże.

³ K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s.10.

bezpieczeństwo w miejscu pracy oraz możliwości rozwoju. Z kolei klienci zwracają głównie uwagę na jakość produktów i usług, ich dostępność oraz cenę.

Reputacja niewątpliwie odgrywa istotną rolę na rynku pracy w celu pozyskiwania cennego kapitału ludzkiego. Z badań wynika, że połowa potencjalnych kandydatów nie zdecydowałaby się na podjęcie pracy w firmie o złej reputacji⁴. Pozytywne nastawienie pracowników i dumą z pracy w firmie o dobrej reputacji przekładają się na wzrost ich efektywności. Nabywcy chętniej kupują produkty renomowanych firm. Inwestorzy chętniej lokują w nie swój kapitał. Przedsiębiorstwa cieszące się dobrą reputacją mają zatem większą zdolność do pozyskiwania kapitału oraz zdobywania dostępu do nowych rynków. Od oceny reputacji zależy także siła negocjacyjna firmy w kontaktach z partnerami. Korzyścią mocnego image jest łatwość wprowadzenia na rynek nowych produktów. Silna reputacja stanowi też swoistą „gwarancję jakości” dla nowych wyrobów. Pozwala też zmniejszyć koszty działalności, ponieważ dostawcy, banki czy dystrybutorzy gotowi są obniżyć swoje ceny dla renomowanych odbiorców, którzy zapewniają im stabilizację, a także - poprzez współpracę - poprawiają ich własny wizerunek. Dobry image zapewnia większą stabilność działania i zmniejsza ryzyko. Podczas recesji gospodarczej firmy o najlepszej reputacji w najmniejszym stopniu odczuwają wahania popytu dzięki lojalności nabywców⁵. Firmy o dobrej reputacji są zatem bardziej odporne na kryzysy. Pozytywna reputacja może ograniczyć negatywne skutki ewentualnych błędów. W rezultacie reputacja przekłada się na osiągnięte przez organizację wyniki finansowe. Dzięki wyższym przychodom i niższym kosztom, przedsiębiorstwa mające dobrą reputację cechuje większa zdolność do generowania wyższych zysków⁶. Działanie na rynku staje się zatem łatwiejsze, gdy reputacja jest dobra, i odwrotnie, gdy organizacja osiąga dobre wyniki finansowe, łatwiej jest jej zyskać uznanie w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że reputacja ma dla firmy znaczenie strategiczne.

Reputacja należy do aktywów złożonych, kształtowanych przez unikatową tożsamość i spójny wizerunek - są to dwa istotne jej komponenty (tab. 2) Wizerunek i tożsamość są pojęciami często mylnie uznawanymi za synonimy. Pomimo istniejących zależności między nimi główna różnica dotyczy faktu, że wizerunek jest czymś zewnętrznym, na co organizacja może tylko starać się wpłynąć; o tożsamości natomiast w pełni decyduje.

Tożsamość przedsiębiorstwa to suma elementów, które pozwalają je zidentyfikować i wyróżnić spośród firm konkurencyjnych. Wyraża jego indywidualny charakter - w formie wizualnej i niewizualnej. Natomiast wizerunek przedsiębiorstwa jest obrazem firmy w świadomości innych osób, które się z nią stykają w sposób bezpośredni lub pośredni⁷. Tożsamość prezentuje istotę organizacji, opisuje zestaw wartości i zasad. Opisuje firmę: kim jest, co i jak robi, co odróżnia ją od konkurentów. Tożsamość komunikuje też przyszłość, informuje, kim orga-

⁴ Badanie Kandydat 2012 zostało zrealizowane na zlecenie Pracuj.pl przez Instytut MillwardBrown SMG/KRC w dniach 3.09-1.10.2012 na grupie 11 050 specjalistów, posiadających minimum 2-letnie doświadczenie na rynku pracy, pracujących na stanowiskach specjalistycznych, menedżerskich i wyższych, w wieku 26-60 lat. <http://www.egospodarka.pl/91061,Wizerunek-pracodawcy-w-cenie,1,39,1.html>

⁵ CSR a wizerunek, http://www.bcc.org.pl/serwis/csr1_csr.php (29.08.2014).

⁶ K. Majchrzak, *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 12 i nast.

⁷ E.M. Cenker, *Public relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 42.

nizacja chce się stać, do czego dąży – prezentuje jej aspiracje⁸. Tożsamość organizacji to jej cele, przekazy i formy działania, które komunikuje otoczeniu wewnętrznemu i zewnętrznemu i które chce utrwalić. Każda z firm ma swoją indywidualną, odróżniającą ją od innych tożsamość - unikatowość rozumianą znacznie szerzej niż tylko nazwa, logo czy tablica firmowa.

Tabela 2. Elementy składowe reputacji

Reputacja	
Wizerunek firmy	Tożsamość firmy
<ul style="list-style-type: none"> - filozofia - kultura - historia - strategia - styl kierowania - misja - jakość i niezawodność produktów - kompetentni pracownicy 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Elementy wizualne: <ul style="list-style-type: none"> - logo, - wystrój wnętrz, - ubiór pracowników 2. Elementy niewizualne: <ul style="list-style-type: none"> - osobowość i kultura firmy, - standard obsługi, - kontakty osobiste

Źródło: A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 23.

Wizerunek zaś, najprościej określając, to wyobrażenie otoczenia o firmie. Wizerunek organizacji tworzy się pod wpływem własnych doświadczeń konsumenta, uznanych za wiarygodne opinii innych konsumentów czy oddziaływania środków masowego przekazu. Skojarzenia stanowiące wizerunek przedsiębiorstwa odnoszą się zarówno do cech materialnych, jak i niematerialnych. Tożsamość oznacza sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce być identyfikowane przez odbiorców, wizerunek natomiast, w jaki jest rzeczywiście przez otoczenie postrzegane. Oczywiście między tymi pojęciami istnieją współzależności, bo na to, co ludzie pomyślą o firmie, ma również wpływ przyjęty przez nią sposób prezentacji (system identyfikacji).

Silna tożsamość i spójny wizerunek wykorzystywane są przez firmy w budowaniu reputacji. W procesie tym kluczowa jest wiedza, w jaki sposób przedsiębiorstwo jest postrzegane przez głównych interesariuszy oraz znajomość ich potrzeb. Dobra reputacja jest efektem zaplanowanych i konsekwentnych działań. Jest jednak zasobem kruchym, trudnym do utrzymania. Renomę buduje się latami, zaś stracić ją można w krótkim czasie, dlatego konieczne jest zarządzanie reputacją. To strategia, w której troska o reputację firmy staje się wyznacznikiem wszelkich działań i procesów zarządczych oraz relacji z otoczeniem⁹. Celem zarządzania reputacją jest tworzenie pozytywnych i trwałych relacji z interesariuszami. Efektywne zarządzanie reputacją obejmuje świadome, systematyczne i długookresowe działania umożliwiające:

- wyróżnienie organizacji od konkurencji,
- zdefiniowanie jej wartości i pozycji na rynku,
- prezentację indywidualnego charakteru - tożsamości organizacji,
- integrację pracowników wokół wspólnej wizji i celów firmy,

⁸ J. Filipek, *Reputacja jako kapitał firmy*, www.egospodarka.pl (12.08.2014).

⁹ Zob. W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 77-79.

- standaryzację działań wizualnych firmy związanych z kształtowaniem wizerunku.

Reputacja determinuje poziom zaufania wobec organizacji. Jej budowa jest procesem długotrwałym, zaś czynnikami najbardziej zagrażającymi są¹⁰:

- nieprawidłowości w zarządzaniu,
- nieetyczne zachowania,
- nieuczciwe konkurowanie,
- naruszanie bezpieczeństwa konsumentów,
- nieprzestrzeganie przepisów prawnych (także w zakresie prawa pracy),
- działanie na szkodę środowiska,
- naruszanie zasad bezpieczeństwa pracowników,
- popieranie niepopularnej polityki społecznej.

W jaki sposób zatem budować dobrą reputację przedsiębiorstwa? Obszarem, od którego warto zacząć, jest niewątpliwie zarządzanie zasobami ludzkimi będącymi w dyspozycji organizacji. Wszelkie działania podejmowane przez pracowników i wobec pracowników znajdują bowiem przełożenie na odbiór przedsiębiorstwa w jego otoczeniu. Z uwagi na znaczenie czynnika ludzkiego w kreowaniu wartości dodanej współczesnych organizacji istotnym instrumentem zarządzania reputacją staje się właściwa polityka personalna.

Rola outplacementu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi można ogólnie zdefiniować jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji założonych przez organizację celów¹¹. Obejmuje ona zbiór działań ukierunkowanych na realizację celów organizacji przy uwzględnieniu interesów zatrudnionych. Najczęściej wymienianymi etapami tego procesu są:

- analiza kadrowa,
- rekrutacja i selekcja pracowników,
- wprowadzenie do pracy,
- rozwój zawodowy,
- motywowanie,
- ocena pracowników,
- wynagradzanie,
- zwalnianie pracowników.

Redukcja zatrudnienia zwana również derekrutacją to ostatni, jednak równie ważny jak inne, etap procesu kadrowego. Jest to działanie polegające na ograniczaniu stanu kadrowego w obrębie danej organizacji. Jego istota sprowadza się do oceny sytuacji personalnej firmy w kontekście aktualnej strategii przedsiębiorstwa i w konsekwencji do wytypowania stanowisk, zawodów, określonych komórek organizacyjnych, które ze względów ilościowych, jakościowych, czasowych lub przestrzennych nie mogą pozostać dłużej w strukturze organi-

¹⁰ Zob. *Safeguarding Reputation*, Weber Shandwick-KRC Research 2006.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.

zacyjnej przedsiębiorstwa¹². Derekrutacja służy racjonalizacji zatrudnienia poprzez podejmowanie działań ograniczających niedopasowanie kadr w ich aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym, przestrzennym i kosztowym. Ma ona prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji¹³.

Z oczywistych względów to etap trudny i wymagającym starannego zaplanowania. Niewłaściwie przeprowadzona derekrutacja może prowadzić do trwałego konfliktu między organizacją zwalniającą a zwolnionym i wyjątkowo niekorzystnie wpłynąć na jej wizerunek wobec partnerów gospodarczych, społeczności lokalnej, opinii społecznej oraz pracowników firmy¹⁴. Nieliczenie się z opinią zwalnianych oraz zatrudnionych pracowników może doprowadzić do strajków, wstrzymywania produkcji, pozwów sądowych i odszkodowań. Dlatego przedsiębiorstwa, które przeprowadzają zwolnienia, szczególnie masowe, powinny wziąć pod uwagę możliwość wdrożenia programu outplacementu, który stanowi szansę na zredukowanie do minimum negatywnych społecznych i ekonomicznych skutków redukcji zatrudnienia.

Outplacement określany też mianem „zwolnień monitorowanych” to działania, mające na celu skuteczną organizację procesu zwolnień poprzez udzielanie pomocy zwalnianym pracownikom w odnalezieniu się w nowej sytuacji życiowej¹⁵. Jest to system wszechstronnej i kompleksowej opieki: menedżerskiej, organizacyjno-prawnej, instytucjonalnej, psychologicznej, a w razie potrzeby – również medycznej nad osobami zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczenie negatywnych skutków redukcji zatrudnienia i w maksymalnym stopniu ułatwiający im przyszłą aktywizację zawodową¹⁶. Jego główny cel to zapewnienie ciągłości zatrudnienia zwalnianym pracownikom. Jednak ideę outplacementu stanowi nie tyle znalezienie dla zwalnianych nowego miejsca pracy, ile ich wsparcie w jej poszukiwaniu. Dlatego istotny nacisk kładzie się na doradztwo zawodowe i pomoc w wyznaczeniu kierunków rozwoju kariery oraz celów zawodowych. Program pomaga zwalnianym pracownikom podnieść dotychczasowe kwalifikacje oraz nabyć umiejętności niezbędne przy procesach rekrutacyjnych, takie jak np. przygotowywanie dokumentów, rozmowa kwalifikacyjna czy techniki autoprezentacji. Usługa ta jest stosowana przez firmy, które dokonując redukcji zatrudnienia troszczą się o los zwalnianych pracowników, chcą uniknąć eskalacji towarzyszących zwolnieniom konfliktów, nie chcą dopuścić do spadku motywacji i morale wśród pozostających pracowników oraz dbają o swój zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek.

W początkowym okresie rozwoju outplacement, ze względu na znaczne koszty, był utożsamiany ze specjalistyczną usługą doradczą przeznaczoną dla kadry menedżerskiej. Jednak zmiany technologiczne oraz nasilenie międzynarodowej konkurencji zmusiły firmy do zwalniania całych grup pracowników. W tak zmienionych realiach gospodarczych przedsiębiorcy nie byli i nadal nie są stanie

¹² T. Listwana, *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2005, s. 24.

¹³ A. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień*, Difin, Warszawa 2010, s. 10.

¹⁴ D. Danilewicz, *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2004, s. 170.

¹⁵ B. Pitula, E. Kaczmarek, H. Maruszczuk, *Outplacement jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Europejski Fundusz Społeczny, Gliwice 2008, s. 15.

¹⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Kraków 2010, s. 32.

zapewnić pracownikom pracy „na całe życie”. Grupowe zwolnienia oraz restrukturyzacja całych branż stały się obecnie stałym elementem życia gospodarczego i doprowadziły do rozwoju outplacementu grupowego.

Outplacement grupowy jest kierowany głównie do pracowników wykonawczych. Są to zwykle osoby, z którymi firma decyduje się rozstać w ramach zwolnień grupowych, przeważnie na skutek przekształceń i procesów restrukturyzacyjnych¹⁷. Natomiast outplacement indywidualny to program specjalnie przygotowany dla pojedynczych osób, najczęściej menedżerów średniego i wyższego szczebla zarządzania. W efekcie zastosowania outplacementu indywidualnego objęta nim osoba korzysta z rozległej sieci bezpośrednich kontaktów wśród decydentów z wielu branż, jest polecana innym pracodawcom i oszczędza tym samym wielu miesięcy samodzielnego szukania pracy¹⁸. Programy tego typu realizowane są, kiedy firmie zależy na rozstaniu z pracownikiem w sposób łagodny, bez napięć i konfliktów. Zwalniane osoby, mające wysokie kwalifikacje, bardzo często trafiają do ważnych dla firmy klientów lub dostawców. W takich sytuacjach sposób rozstania się z pracownikiem może mieć bezpośredni wpływ na charakter dalszej współpracy z taką firmą. Oprócz outplacementu indywidualnego i grupowego można wymienić także inne jego rodzaje przedstawione w tabeli 3.

Usługi outplacementowe stały się obecnie instrumentem nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, którego cechą charakterystyczną jest rozszerzenie zakresu odpowiedzialności – w centrum uwagi znajdują się nie tylko obecni lub potencjalni pracownicy organizacji, lecz również ci, którzy muszą być zwolnieni. Opieka oferowana przez firmę nie ogranicza się już wyłącznie do obecnie zatrudnionych osób, ale obejmuje także udzielenie pomocy w określeniu nowej drogi zawodowej. Różnorodność rodzajów outplacementu pozwala na sformułowanie wniosku, iż jest to usługa złożona i wielowymiarowa realizowana, ze względu na swoją specyfikę, przez wyspecjalizowane firmy konsultingowe, wyposażone w niezbędne narzędzia. Udział kompetentnych i doświadczonych doradców jest niewątpliwie warunkiem koniecznym efektywności oferowanych programów. Dla uzyskania pożądaných efektów nie bez znaczenia jest też fakt, iż różnorodność instrumentów oferowanych w ramach programu pomaga stworzyć usługę dostosowaną do potrzeb poszczególnych interesariuszy. Zakres merytoryczny usługi może być bardzo szeroki, co ułatwia dobór takich oddziaływań, które pomagają uczestnikom osiągnąć ich cele zawodowe.

¹⁷ W. Małachowski, *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania Orgmasz, Warszawa 2006, s. 107.

¹⁸ J. Marciniak, *Optymalizacja zatrudnienia: zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009, s. 170.

Tabela 3. Zestawienie wybranych typów outplacementu

Kryterium	Rodzaj outplacementu	Charakterystyka
Charakter grupy odbiorców	Indywidualny	Praca indywidualna z uczestnikiem.
	Grupowy	Skierowany do jednorodnych grup zawodowych zwalnianych pracowników .
	Mieszany	Program obejmuje zajęcia grupowe oraz cykle spotkań indywidualnych.
Zakres świadczonych usług	Pełny	Kompleksowy zestaw usług nielimitowanych czasowo – program trwa do momentu uzyskania ponownego zatrudnienia przez uczestnika, a nawet obejmuje monitoring jego postępów w nowej organizacji.
	Ograniczony czasowo	Programu trwa 2, 3 lub 6 miesięcy albo inny z góry określony zamknięty przedział czasowy.
	Kafeteryjny	Zestaw usług do wyboru, z których klient wybiera tylko te elementy, które uważa za potrzebne.
	Just-in-time	Konsultacje z doradcą są inicjowane przez uczestnika w miarę potrzeb.
	Ze wsparciem administracyjnym	Oprócz cyklicznych spotkań z doradcą uczestnikowi oferuje się także wsparcie administracyjne w formie biura oraz obsługi sekretarskiej.
Ukierunkowanie usługi	Pełny	Obejmuje pełne wsparcie uczestnika, od oceny umiejętności i predyspozycji, szkolenia i warsztaty z zakresu rynku pracy po konieczne uzupełnienie kwalifikacji formalnych aż po poszukiwanie ofert pracy i podjęcie zatrudnienia.
	Zorientowany na zmianę postaw i rozwój umiejętności	Główny nacisk kładzie się na zmianę postawy uczestnika, z pasywnej na aktywną, wykształcenie motywacji do działania oraz rozwój umiejętności pozwalających na samodzielne poszukiwanie pracy.
	Zorientowany na rynek pracy	Główny nacisk jest kładziony na poszukiwanie pracy i rozmowy z pracodawcami, często przy wsparciu bazy danych ofert pracy, tzw. job bank.
	Zorientowany na przekwalifikowanie zawodowe	Koncentruje się na wyborze i przygotowaniu do wykonywania nowego zawodu.
	Zorientowany na rozwój przedsiębiorczości	Pomoc przy zakładaniu własnej firmy przez uczestnika.

Źródło: opracowano na podstawie: *Podręcznik outplacementu w ramach PO KL*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 12-13.

Outplacement jako narzędzie employer branding

Jednym ze strategicznych wyzwań stawianych współczesnemu zarządzaniu zasobami ludzkimi jest *employer branding*. Silna marka pracodawcy, jego dobra reputacja pozycjonuje firmę wśród idealnych pracodawców, ułatwiając przyciągnięcie i zatrzymanie talentów oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej. Dlatego działania związane z budowaniem wizerunku coraz częściej zasilają wachlarz praktyk wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi. Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, zwanego „pracodawcą z wyboru”, jest szczególnie ważne w Polsce, gdzie w ostatnim czasie, na skutek spadku podaży pracy, wiele instytucji boryka się z problemami kadrowymi.

Koncepcja employer branding zakłada, że praca, podobnie jak produkt, jest towarem, który trzeba umiejętnie sprzedać. To długoterminowa strategia budowania świadomości marki firmy jako właściwego miejsca pracy, skierowana do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mająca na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy. Obejmuje ona szereg działań zorientowanych na tworzenie spójnego i pozytywnego wizerunku firmy jako idealnego pracodawcy w opinii pracowników firmy, kandydatów, partnerów biznesowych, klientów i innych interesariuszy¹⁹. Koncepcja ta łączy marketing i public relations do polityki personalnej firmy po to, by skutecznie budować lub wzmacniać wizerunek atrakcyjnego pracodawcy. Zgodnie z jej założeniami sukces na rynku pracy można odnieść dzięki połączeniu strategii personalnej i zarządzaniu marką pracodawcy.

Kompetentny pracownik jest obecnie najbardziej poszukiwanym zasobem firmy, jednak aby sprostać jego oczekiwaniom, pracodawcy muszą dostosować swoją politykę personalną do wymagań kandydatów. Aby zatrudnić i utrzymać najlepszych specjalistów, firmy niejednokrotnie sięgają do technik tradycyjnie związanych z marketingiem, stosując kampanie promocyjne oraz budując wizerunek firmy jako idealnego miejsca pracy. Strategicznie zaplanowane działania skierowane zarówno do aktualnych, jak i byłych pracowników oraz potencjalnych kandydatów mają charakter inwestycji bezpośrednio przekładającej się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zadowolony pracownik staje się bowiem ambasadorem marki, rekomendującym organizację w swoim otoczeniu nie tylko jako miejsce pracy, ale także jako podmiot oferujący produkty i usługi najwyższej jakości²⁰.

Employer branding należy dziś rozumieć szeroko. To nie tylko długoterminowa strategia przyciągania, angażowania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji sprowadzająca się do budowania ofert pracy, które są unikatowe, atrakcyjne i zróżnicowane. Budowanie marki doskonałego pracodawcy to nie tylko dbałość o pracowników zatrudnionych. To również też troska o losy tych, którzy muszą rozstać się z organizacją. Dlatego employer branding obejmuje zarówno promowanie pracodawcy w sieci, atrakcyjne ogłoszenia rekrutacyjne, właściwie przygotowany proces rekrutacji i selekcji, atrakcyjną politykę wynagradzania, planowanie karier, jak też odpowiednio zor-

¹⁹ M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s.13.

²⁰ <http://www.forbes.pl/zadowolony-kandydat-zadowolony-konsument,artykuly,179331,1,1.html>

ganizowany proces derekrutacji. *Outplacement to doskonale narzędzie employer branding*. Stanowi on element strategii przyjaznej restrukturyzacji zatrudnienia, pozwalającej zachować dobre relacje z byłymi pracownikami, którzy przecież stanowią potencjalnych klientów i kooperantów firmy. W tabeli 4 przedstawiono korzyści, jakie odnoszą pracodawcy i pracownicy w wyniku wdrożenia programu outplacementu.

Tabela 4. Korzyści z wdrożenia outplacementu

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla organizacji
<ul style="list-style-type: none"> • łagodzenie stresu związanego z utratą pracy, poczucia frustracji, zagrożenia i niepowodzenia; • wsparcie psychologiczne - pomoc w odnalezieniu się w nowej, trudnej życiowej sytuacji; • profesjonalne doradztwo w zakresie poszukiwania nowego miejsca pracy (technik autoprezentacji, pisania CV czy listów motywacyjnych) lub założenia własnej działalności; • praktyczne szkolenia przygotowujące do sprawnego powrotu na rynek pracy i wspierające efektywne zdobycie zatrudnienia; • skrócenie okresu pozostawania bez pracy; • pomoc w podeści trafnej decyzji o zatrudnieniu. 	<ul style="list-style-type: none"> • ochrona pozytywnego wizerunku firmy; • zwiększenie poczucia bezpieczeństwa zwalnianym pracownikom oraz tym, którzy pozostają; • zwiększenie lojalności odchodzących pracowników w stosunku do „byłego” pracodawcy; • zdobycie uznania środowiska - klientów, kontrahentów, lokalnych władz i instytucji oraz pozostających, odchodzących i przyszłych pracowników; • ograniczenie spadku wydajności spowodowanego niepokojami w firmie; • zapobieganie roszczeniom prawnym pracowników z tytułu zwolnień lub złagodzenie ich skutków; • odciążenie działu kadr.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://hr-time.pl/outplacement> (5.08.2014).

Celem outplacementu jest budowanie dobrych relacji pomiędzy rozstającymi się stronami. „Cywilizowane” zwolnienia pozwalają pracodawcy zachować dobrą opinię, a pracownikom przejść przez ten trudny etap w życiu i karierze zawodowej. Budowanie pozytywnego wizerunku dotyczy tu zarówno otoczenia wewnętrznego (pozostali pracownicy), jak i zewnętrznego (społeczność lokalna, klienci, instytucje rynku pracy). Program stanowi sposób na neutralizację efektu rozpowszechniania negatywnych opinii o pracodawcy przez zwolnionego pracownika, zmniejsza niekorzystny dla firmy nastrój niepewności lub zagrożenia wśród pozostałych pracowników i obniża ryzyko konfliktów. Świadomość zaangażowania się pracodawcy i wsparcie w znalezieniu nowej pracy przekłada się bowiem na zrozumienie sytuacji przez pozostałych pracowników. Dzięki temu atmosfera w przedsiębiorstwie nie ulega pogorszeniu, co umożliwia sprawne i efektywne funkcjonowanie firmy. Outplacement pozwala na przeciwdziałanie niekorzystnemu zjawisku kryzysu wizerunkowego, poprawia morale, lojalność i produktywność pozostałych pracowników, którzy doceniają działania podejmowane wobec zwalnianych oraz sprzyja budowaniu obrazu firmy odpowiedzialnej społecznie. To także sposób na redukcję kosztów związanych z procesami sądowymi wytaczanymi przez zwalnianych pracowników i odszkodowaniami. To

sposób na ograniczenie konfliktów skutkujących spadkiem efektywności pozostałych pracowników. Wreszcie outplacement to wymierne korzyści dla zwalnianych pracowników, którzy w ramach programu otrzymują²¹:

- wsparcie psychologiczne w momencie utraty pracy – doradcy pomagają uczestnikom poradzić sobie z emocjami i skupić się na znalezieniu wyjścia z trudnej sytuacji;
- analizę predyspozycji – pozwalającą na lepsze poznanie siebie, swoich możliwości, zdolności, mocnych oraz słabych stron i stanowiącą podstawę do budowania planów na przyszłość;
- pomoc w planowaniu dalszej drogi zawodowej – w zakresie podwyższania kwalifikacji, zmiany zawodu, poszukiwania pracy w dotychczas zawodzie lub też zakładania własnej działalności gospodarczej;
- doradztwo w zakresie umiejętności poruszania się na rynku pracy;
- pomoc w przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych oraz rozmowy kwalifikacyjnej – doskonalenie umiejętności przygotowania dokumentów, autoprezentacji, negocjacji;
- pomoc w dotarciu do odpowiednich ofert pracy.

Wyszczególnione powyżej elementy nie wyczerpują wszystkich działań oferowanych w ramach programu outplacementu, jednak należą do najpopularniejszych. Bardzo często program outplacementu jest bowiem przygotowywany pod kątem oczekiwań i sytuacji konkretnych osób lub grup, co umożliwia dopasowanie do indywidualnych potrzeb i poprawia jego efektywność. Warto zauważyć również, że outplacement to nie pojedyncze szkolenie czy usługa doradcza, ale zestaw wielu elementów tworzących określony „program”, który jest realizowany w określonym czasie, a jego skuteczność opiera się między innymi na monitoringu postępów uczestnika.

Outplacement to także nieodłączny element strategii biznesowej określonej jako społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). CSR to filozofia prowadzenia działalności gospodarczej, polegająca na tym, że przedsiębiorstwa w swojej działalności dobrowolnie podejmują zobowiązania etyczne, ekologiczne i społeczne, wykraczające poza normy obowiązującego prawa. Przedsiębiorstwa decydują się tym samym na uwzględnienie w praktyce biznesu oczekiwań swoich interesariuszy: pracowników, udziałowców, konsumentów, klientów, społeczeństwa jako całości. Do instrumentów realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu można zaliczyć program outplacement, ponieważ przedsiębiorstwa w ten sposób pomagają swoim pracownikom w znalezieniu nowej pracy oraz uzyskaniu nowych kwalifikacji potrzebnych do dalszego funkcjonowania na rynku zawodowym. Każdorazowo jest on świadomym wyrazem dbania nie tylko o interesy organizacji, ale też pracowników. Podejmując takie działanie pracodawca wychodzi poza minimalne zobowiązania wynikające z kodeksu pracy, troszcząc się o to, aby rozstać się z pracownikiem w dobrej atmosferze. Każdy z podmiotów uczestniczących w programie zyskuje. Zwolnieni pracownicy mają większe szanse na znalezienie nowej, czasami lepszej pracy. Przedsiębiorstwo poprawia swoją reputację i buduje wizerunek odpowiedzialnego pracodawcy.

²¹ *Podręcznik outplacementu w ramach PO KL*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, s. 11-12.

Podsumowanie

Redukcja zatrudnienia jest nieodłącznym elementem każdego procesu kadrowego w burzliwym i zmiennym otoczeniu charakterystycznym dla gospodarki opartej na wiedzy. Jednak sposób jej dokonywania świadczy nie tylko o kulturze firmy, ale także może stanowić skuteczne narzędzie minimalizacji negatywnych skutków społeczno-ekonomicznych będących następstwem tego procesu. Każda restrukturyzacja zatrudnienia oznacza zmianę dla firmy i pracowników, jednak zwykle jest konieczna dla przetrwania i rozwoju organizacji. W celu zminimalizowania napięć jej towarzyszących przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z usługi outplacementu, która staje się trwałym elementem ich strategii zarządzania zasobami ludzkimi. W warunkach rosnącego znaczenia posiadania trwałych relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi outplacement staje się skutecznym narzędziem budowania reputacji organizacji, która ma dziś ogromny wpływ na pozycję rynkową firmy. Dlatego doceniając znaczenie kapitału ludzkiego coraz więcej firm dostrzega potrzebę zapewnienia zwalnianym pracownikom wsparcia w tym trudnym momencie ich kariery, jakim jest rozstanie z organizacją. Wprawdzie nie eliminuje się w ten sposób wszystkich negatywnych konsekwencji tego procesu, ale właściwie zaplanowany i wdrożony outplacement stanowi istotne wsparcie dla zwalnianej osoby i jest działaniem chroniącym wizerunek pracodawcy.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998.
- Caner E.M., *Public relations*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
- Danilewicz D., *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
- <http://hr-time.pl/outplacement>
- http://www.bcc.org.pl/serwis/csr1_csr.php
- <http://www.egospodarka.pl>
- <http://www.valuecomesfirst.pl/reputacja-przedsiębiorstwa-a-jego-wartosc>
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Kubiak K. (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Kwiecień A., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
- Listwana T., *Słownik zarządzania kadrami*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2005.
- Mackiewicz A., *Psychologia zwolnień*, Difin, Warszawa 2010.
- Majchrzak K., *Zarządzanie reputacją w przedsiębiorstwach sektora naftowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

- Małachowski W., *Outplacement jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Organizacji i Zarządzania Orgmasz, Warszawa 2006.
- Marciniak J., *Optymalizacja zatrudnienia: zwolnienia, outsourcing, outplacement*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009.
- Pituła B., Kaczmarek E., Maruszczuk H., *Outplacement jako przejaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, Europejski Fundusz Społeczny, Gliwice 2008.
- Podręcznik outplacementu w ramach PO KL*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010.
- Safeguarding Reputation, Weber Shandwick-KRC Research 2006.
- Sidor-Rządowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Kraków 2010.
- www.forbes.pl